

O SIADAP e... a Pós-Verdade

Há dias li um artigo num jornal⁽¹⁾, cujo título era «**A pós-verdade fiscal!**»⁽²⁾, que iniciava da seguinte forma:

“Fevereiro de 2017 ficará marcado como o mês em que o conceito de pós-verdade entrou no léxico fiscal português.

Eleita como a palavra do ano de 2016 pelos dicionários britânicos Oxford, pós-verdade (‘pos-truth’ em inglês) é um adjetivo que começou por ser inicialmente associado ao “Brexit” e que, de forma abreviada, podemos definir como “circunstâncias em que os factos objetivos têm menos influência na formação da opinião pública do que os apelos emocionais e as opiniões pessoais”.

[...]”

Tendo em conta as tarefas – contratualização de objectivos e avaliação do desempenho – cuja execução está, nesta altura, na “Ordem do Dia”, dei comigo a pensar que, também o SIADAP, “padece” desta perturbação. Pese embora esta convicção, quis, ainda assim e de alguma forma, certificar-me de que não estava a magicar sobre qualquer erro de julgamento, fundado no decorrer do tempo, atento o momento, já algo longínquo, em que tive necessidade de aflorar a análise desta matéria e, assim, fui consultar a 3.ª edição da “**Introdução à Teoria Geral da Administração**”, da autoria de Chiavenato, Idalberto, edição de 1983 da McGraw-Hill do Brasil, Ltda.

Julgamos ser, de algum modo, consensual que, administrar, ou gerir, pessoas, não é assunto que deva obedecer a regras rígidas e preceitos dogmáticos, antes carecendo de recurso a diversas habilidades ou capacidades⁽³⁾, que serão influenciadas pelas específicas características de cada indivíduo.

Mais ou menos na mesma época – finais da década de 1940 e década de 1950 – surgiram duas formas de apreciação e investigação da administração das empresas, que pretendiam alterar a incidência dessa análise para as pessoas, abandonando, de alguma forma, as anteriores posições normativas e prescritivas das Teorias Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia, centrando-a, quer nas ciências que estudam o comportamento das pessoas – Teoria Comportamental (ou Teoria *Behaviorista*) que emerge no final da década de 1940, sendo o seu expoente maior Herbert Alexander Simon –, quer, em última análise⁽⁴⁾, nas próprias pessoas – Administração Por Objectivos que surge na década de 1950, mais propriamente quando, em 1954, Peter F. Drucker publicou o livro «*The Practice of Management*», New York, Harper & Row, 1954.

Para explicar o comportamento organizacional, fundado no – ou influenciado pelo – comportamento individual das pessoas, houve necessidade de estudar a motivação humana. Maslow⁽⁵⁾, apresentou e defendeu uma teoria da motivação⁽⁶⁾, que assentou numa pirâmide – Pirâmide das Necessidades de Maslow⁽⁷⁾ – representativa das necessidades que influenciam o comportamento das pessoas, em cuja

¹ - Semanário **VidaEconómica** de 10 de Março de 2017.

² - Da autoria de Pedro Montez, Fiscalista e Especialista em Softwares de Faturação em Portugal e em países de língua portuguesa da PRIMAVERA BSS.

³ - As *Skills* usadas na língua inglesa para definir as aptidões, o jeito e a destreza aplicados por cada pessoa na execução de determinada tarefa.

⁴ - A necessidade de, a empresa, alcançar os seus objectivos de maximização do crescimento e dos proveitos, a par da contribuição para o desenvolvimento dos seus administradores.

⁵ - Abraham H. Maslow (1908 – 1970).

⁶ - Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row, Publishers, 1954.

⁷ - Partindo das necessidades mais baixas: Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Estima e de Auto-Realização.

base estão as necessidades mais baixas, caracterizadas como as necessidades fisiológicas, mas de vital importância – de alimentação, de repouso, de abrigo, etc. – e, no topo, as necessidades mais elevadas – de auto-realização, ou seja, as necessidades de, cada pessoa, realizar o seu próprio potencial e de se auto-desenvolver, tendendo ao impulso próprio de querer melhorar sempre, por forma a lograr ser tudo aquilo que puder ser.

Esta hierarquia de necessidades tem, como pressuposto básico, que, apenas quando um nível de necessidade estiver adequadamente atingido, é que surge, para cada indivíduo, o nível seguinte de necessidades, pelo que, cada pessoa, possui, sempre, uma motivação adicional. Concomitantemente, há situações e comportamentos que impedem a ascensão na pirâmide das necessidades.

Para ilustrar esta realidade tome-se como exemplo a necessidade de segurança. A satisfação desta necessidade, em contexto laboral, pode ser alcançada através do tipo e ambiente de trabalho bem estruturados e de políticas estáveis e previsíveis da empresa. Assim e a par destes requisitos, serão realidades susceptíveis de conduzir à não satisfação desta necessidade, as situações inversas, ou seja, o tipo e ambiente de trabalho mal estruturados ou as políticas imprevisíveis da empresa.

Coexistindo, mais ou menos, com esta Teoria, Peter Drucker⁽⁸⁾ formulou e apresentou a sua Administração por Objectivos, que tinha, como características principais, as seguintes:

- Estabelecimento conjunto de objectivos entre o executivo e o seu superior;
- Estabelecimento de objectivos para cada departamento ou posição;
- Interligação dos objectivos departamentais;
- Elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controlo;
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
- Participação actuante da chefia; e
- Apoio intenso do *staff* durante os primeiros períodos.

Daqui resulta que, a Administração Por Objectivos, é “... *um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia alcançar os seus objectivos de lucro e crescimento, a par da necessidade do gerente de contribuir para o seu próprio desenvolvimento. É um estilo exigente e compensador de administração de empresas.*”⁽⁹⁾. Na Administração Por Objectivos “... *os gerentes superiores e subordinados de uma organização em conjunto definem as suas metas comuns e especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um, e utiliza essas medidas como guias para a melhor operação do setor e verificação da contribuição de cada um dos seus membros.*”⁽¹⁰⁾

Deste modo, há, desde logo, a necessidade de uma actuação conjunta, entre administrador e administrado, na determinação dos objectivos e metas a alcançar, sendo que, os resultados esperados, passam a ser os padrões de desempenho relativamente aos quais os administrados serão avaliados. A final, comparam-se esses padrões com os resultados efectivos e, dessa confrontação, resultará a avaliação final de cada um.

⁸ - Peter F. Drucker, «*The Practice of Management*», New York, Harper & Row, 1954.

⁹ - Peter F. Drucker, «*The Practice of Management*», *cit.*

¹⁰ - Jonh W. Humble, «*Improving business Results*», London, Mc-Grow Hill, 1969.

Dir-se-á que, todos estes pressupostos, estão acautelados na implementação do SIADAP na AT - Autoridade Tributária e Aduaneira. Exemplo do acabado de referir é o n.º 2 do art.º 1.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, ao referir que *“O SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.”* e que não vemos contrariado, designadamente, pelo teor da Portaria n.º 198-A/2012, de 28 de junho.

Recentremo-nos, então, na Pós-Verdade.

Tendo por base, dir-se-ia, as ideias e os critérios acima aflorados quanto a ambas as Teorias de administração em empresas e trabalhadores, formou-se a opinião de que, a implementação do SIADAP, concorreria para, entre outras, *“Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;”* [cfr. alínea a) do art. 6.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28/12], *“Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;”* [cfr. alínea d) do art. 6.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28/12], ou *“Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;”* [cfr. alínea e) do art. 6.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28/12].

Esta parece ser a primeira parte da Pós-Verdade, ou seja, construiu-se – e aceitou-se de forma mais ou menos pacífica – a ideia de um sistema de avaliação alicerçado nestes, e noutros, princípios.

Já a segunda parte da Pós-Verdade está relacionada com a implementação desse mesmo sistema, que é susceptível de gerar um efeito perverso e, portanto, contrário ao pretendido.

Do que julgamos saber, os objectivos de cada Unidade Orgânica, são, centralmente, definidos, embora, sob a “capa” da contratualização, se pretenda aparentar uma, inexistente, negociação dos mesmos. Dito de outra forma, os objectivos das diversas Unidades Orgânicas da AT, aparentemente, são autocraticamente⁽¹¹⁾ determinados.

A par desta, aparente, realidade, no procedimento de avaliação, não raras as vezes fica a sensação de que, o reconhecimento do desempenho, é “atribuído” segundo critérios que não são conformes com a previsão da alínea e) do art. 6.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28/12. É como que atribuir o reconhecimento do desempenho, pela cor dos olhos, pela dimensão da Unidade Orgânica, pelo “alinhamento” aparente e submisso... Ou, como, há muito tempo atrás, um Dirigente defendia: *“Prefiro ter a trabalhar comigo um Burro manso, do que um Cavalo bravo...”*, naturalmente, sem qualquer descortesia, quer para o género asinino, quer para o equídeo.

O SIADAP da AT foi, também, idealizado para *“Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;”* [cfr.

¹¹ - O conceito de autocracia, está intimamente ligado ao *“... governo absoluto de um monarca.”* (cfr. Dicionário Universal da Língua Portuguesa, da Texto Editora, 5.ª Edição, Lisboa, Maio de 1999. Já de harmonia com a “Wikipédia, a Enciclopédia Livre, disponível de forma desmaterializada na Internet, *“A liderança autocrática é um tipo de liderança que se caracteriza pelo controle de um indivíduo, o líder, sobre todas as decisões e por poucas consultas às opiniões dos membros da equipe. Habitualmente, os líderes autocráticos fazem escolhas com base nas suas próprias ideias e julgamentos, e raramente aceitam conselhos dos seguidores. A liderança autocrática envolve controle absoluto e autoritarismo sobre um grupo.”*

alínea d) do art. 6.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28/12] e não é, pelo simples facto de se pretender “rodar” o reconhecimento do desempenho – fundado, até, na imposição de quotas, naturais ou de outra origem – que, um qualquer trabalhador que é, reconhecidamente, mais empenhado, mais diligente, mais competente ou, até, mais alinhado com uma cultura de excelência e qualidade que outros, deva ser preterido quanto à atribuição dessa menção.

Mesmo que me recuse a aceitar que esta é, ainda que, porventura, em medida muito diminuta, uma realidade parcial, é susceptível de, inelutavelmente, conduzir à desmotivação do trabalhador, ao cercear o desenvolvimento das competências e qualificações dos trabalhadores não favorecendo a formação ao longo da vida, realidades que, na justa medida em que ocorrerem, implicam o desvirtuar de alguns dos objectivos globais do SIADAP.

E quanto ao estímulo do desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade, por estarem intrinsecamente ligados a necessidades de topo segundo a pirâmide de Maslow, se não se verificarem satisfeitas as necessidades mais básicas e intermédias, designadamente as sociais – cuja satisfação se consegue, por exemplo, à custa de uma elevada interacção e relacionamento com colegas, chefias e subordinados –, segundo a Teoria Comportamental da Administração, não serão, nunca, alcançáveis.

Finalmente, ao evidenciar-se vazio de conteúdos, enquanto meio de premiar os mais hábeis e capazes, quer por via da omissão na ascensão das carreiras, quer por via do acréscimo nas remunerações, este meio de “avaliar e premiar” o desempenho dos trabalhadores, tão ufano e célere a fixar objectivos aos trabalhadores, parece não lograr atingir os seus próprios, e auto-propostos, objectivos.

Afinal, usando uma imagem de cariz mais popular, nesta, como, quiçá, em outras situações, está-se a valorizar mais a “embalagem”, que o conteúdo da “caixa”, ou, numa formulação mais próxima da gestão e estabelecendo paralelos de distanciamento, está-se, substancialmente, mais afastado do *marketing*⁽¹²⁾, do que da publicidade enganosa.

A ser assim, parece-nos lícito concluir mais ou menos da mesma forma que conclui o autor do texto que esteve na génese deste pensamento.

O SIADAP não passa de uma Pós-Verdade que, emocionalmente, até se justificará quanto às respectivas intenções, mas falha redondamente quanto ao impacto directo na motivação e valorização do trabalhador por ele visado.

Eduardo Brás (com a inestimável colaboração e melhoramentos do Dr. António Rocha), Março de 2017.

¹² - Estudo das actividades comerciais que, a partir do conhecimento das necessidades e da psicologia do consumidor, tende a dirigir os produtos, adaptando-os, para o seu melhor mercado. (“marketing”, in *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha]*, 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/marketing> [consultado em 16-03-2017]).